

# Regeling beheerst beloningsbeleid Wft 2011

**Doel:**  
Toelichten van de Regeling  
Aangeven hoe u hier aan kunt voldoen

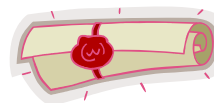
24 januari 2012

1



## Programma

- 14:00 Welkom
- 14:10 Achtergrond van de Regeling
- 14:30 Inleiding onderzoek
- 14:40 Governance
- 15:00 Pauze
- 15:45 Ex ante – Vaststellen beloning
- 16:10 Ex post – Uitbetaling
- 16:30 Vragen



Na elke presentatie is er wat tijd voor  
verhelderende vragen  
Vooraf gestelde vragen zijn meegenomen

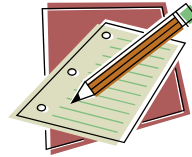
2



## Regeling beheerst beloningsbeleid

### Achtergrond van de Regeling

Inleiding onderzoek  
Governance  
Pauze  
Ex ante – Vaststellen beloning  
Ex post – Uitbetaling



3



### **RBB: achtergrond**

Crisis: variabele beloningen leiden tot extra risico's.

Beheerst beloningsbeleid is middel om een *beheerste bedrijfsvoering* te verwezenlijken en om soliditeit te verzekeren.

*Randvoorwaarden:*

- Afstemming op risico profiel; risk appetite en strategie;
- Focus prestaties op lange termijn belangen instelling;
- Daadwerkelijke prestatie belonen – afstemming op huidige en toekomstige risico's.

4



## RBB: achtergrond

### *Bevoegdheid DNB*

Wft (beheerste bedrijfsvoering) - BPR – Besluit beheerst beloningsbeleid

### *Inhoud beheerst beloningsbeleid*

2009: FSB Principles en Standards – DNB/AFM Principes

2010: CRD III en CEBS Guidelines

2011: IAIS ICP

Solvency II

5



## RBB: achtergrond

### Governance

Gehele onderneming

### Beloningsstructuur

Algemene eisen

Gehele onderneming

Specifieke eisen

**Identified staff**

### Transparantie

Gehele onderneming

### Cultuur

6



# Proportionaliteit

- Art. 3 RBB en CEBS Guidelines: aard, omvang, complexiteit en interne organisatie
- Hele instelling / groepen Identified Staff
- Per artikel motiveren  
Aandachtspunt 21 – ondanks proportionele toepassing adequate risicobeheersing
- Kwantitatieve criteria – minima – neutralisatie (CEBS Guidelines – Annex 2)  
Q&A Open Boek – 'neutralisatie' van bepaalde beginselen mogelijk
- Identified staff: geen risk alignment nodig indien minder dan 1 maandsalaris en minder dan 10.000 euro

7



## Regeling beheerst beloningsbeleid

Achtergrond van de Regeling

## Inleiding onderzoek

Governance

Pauze

Ex ante – Vaststellen beloning

Ex post – Uitbetaling



8



## Onderzoek beheerst beloningsbeleid

- 1 januari 2011: Regeling beheerst beloningsbeleid van kracht
- Voorjaar 2011: onderzoek bij 7 grote banken en verzekeraars
- Najaar: onderzoek op basis van self assessment bij 33 middelgrote banken (13) en verzekeraars (20):
  - beoordeling selfassessment en aangeleverde informatie
  - momentopname, geen aanvullende informatie gevraagd

9



## Goed te weten

Negatief oordeel (voldoet niet) als:

- Relevante documentatie ontbreekt, want er is dan niet aantoonbaar voldaan
- Concept-beleid is ingeleverd: dit is immers nog niet vastgesteld

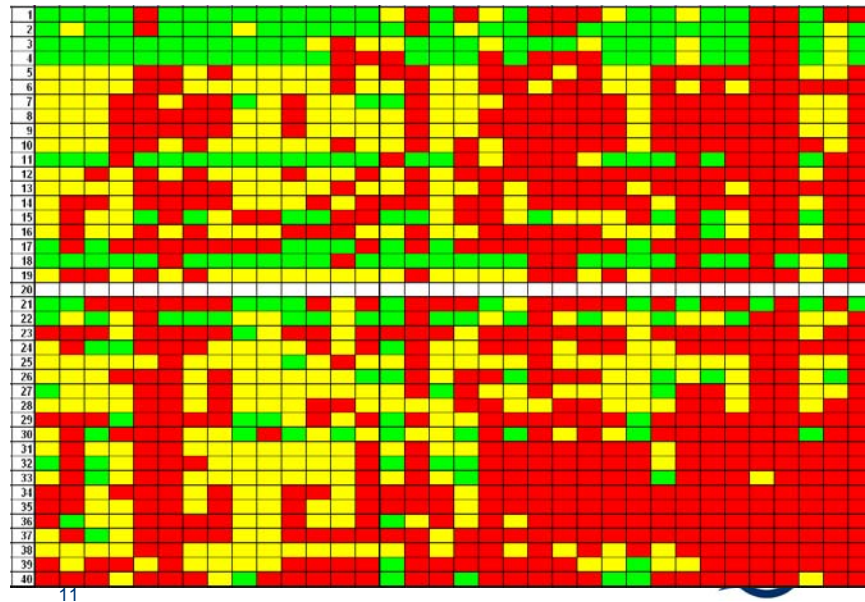
Wat opviel:

- Wisselende kwaliteit aangeleverde beleidsdocumenten

10



## Resultaten



## Rode draad

Ondernemingen proberen bestaande beloningsstructuren en beleidstukken aan te passen aan de Regeling.

Uit het onderzoek blijkt dat dit in veel gevallen niet tot een effectief resultaat leidt.

Tip: denk vanuit beheersing van risico's

## Regeling beheerst beloningsbeleid

Achtergrond van de Regeling  
Inleiding onderzoek

## Governance

Pauze

Ex ante – Vaststellen beloning

Ex post – Uitbetaling



13



## **Governance: Raad van Bestuur par. 43 en 45 Guidelines**

Welke eisen?

- Rol en verantwoordelijkheden adequaat en helder vastgelegd
- Vastgelegd proces voor afstemming met interne toezichthouder en controlefuncties
- Goede informatievoorziening door controlefuncties waarborgen
- Deskundigheid waarborgen op het gebied van
  1. Risk management
  2. Performancemanagement
  3. Belonen

14



## Governance: Raad van Commissarissen Art. 6,8,9 RBB

Interne toezichthouder (RvC of Remuneratie Commissie\*)  
heeft belangrijke rol.

Rol?

1. Beloningsbeleid RvB
2. Beloningsbeginselen algemeen
3. Beloning controle functies

Wat nodig?

1. Deskundigheid
2. Onafhankelijkheid
3. Informatievoorziening

\* Remuneratie Commissie is niet verplicht bij alle instellingen

15



## Controle functies Art. 7 RBB

Wie? Minimaal HR , riskmanagement , interne audit, compliance

Eisen voor effectief functioneren

- Voortdurende betrokkenheid
  - Deskundigheid
  - Onafhankelijkheid
- Beloning: voldoende voor gekwalificeerd personeel  
meer vast dan variabel  
functie-specifieke eisen  
onafhankelijk van 'eigen' business unit

Belangenverstrengeling:  
toezicht RemCo op hoofden in controlefuncties  
beoordeling functioneren onafhankelijk

- Informatievoorziening

16





## Regeling beheerst beloningsbeleid

Achtergrond van de Regeling  
Inleiding onderzoek  
Governance

## Pauze

Ex ante – Vaststellen beloning  
Ex post – Uitbetaling

17



## Analyse Identified staff Verplichte categorieën

Q&A DNB hanteren

Alle medewerkers wier beroepsactiviteiten een materiële invloed hebben op risicoprofiel

- Leden RvB
- Senior management
- 'Control functies': HR, Risk, Compliance, IAD
- Andere Risk-takers
- Personen die hetzelfde beloningsniveau hebben als senior management of risk-takers (denk aan adviseurs van RvB en spin doctors die formeel geen RvB-lid zijn)

18



## Analyse Identified staff Overige risk takers

- Risico-analyse activiteiten: selecteren die het belangrijkste zijn voor het risicoprofiel
- Banken / BO's: 1% RWA, 1% P&L, 1% Balans
- Verzekeraars: 1% SCR
- Functie-analyse:  
**bepalen** risicoprofiel;  
**uitvoeren** binnen risicoprofiel  
**monitoren**  
Personen die individueel of collectief het risico-profiel kunnen beïnvloeden
- **beloningsstructuur:**  
verhouding variabel – vaste beloning: hoe hoger, hoe meer risico

19



### Regeling beheerst beloningsbeleid

Achtergrond van de Regeling  
Inleiding onderzoek  
Governance  
Pauze



### Ex ante – Vaststellen beloning

Ex post – Uitbetaling

20



## Algemene bepalingen – van toepassing op de hele onderneming

- Risicobeheersing, strategie en lange termijn (Art. 4 en 5 RBB)
- Solvabiliteit (Art. 12 RBB)
- Gegarandeerde variabele beloning (Art. 13 RBB)
- Overheidssteun (Art. 14 RBB)
- Ontslagvergoeding (Art. 16 RBB)
- Pensioenbeleid (Art. 21 RBB)
- Hedging (Art. 22 RBB)
- Ondernijning (Art. 23 RBB)
- Groep (Art. 24 RBB)
- Transparantie (Art. 25 RBB)

21



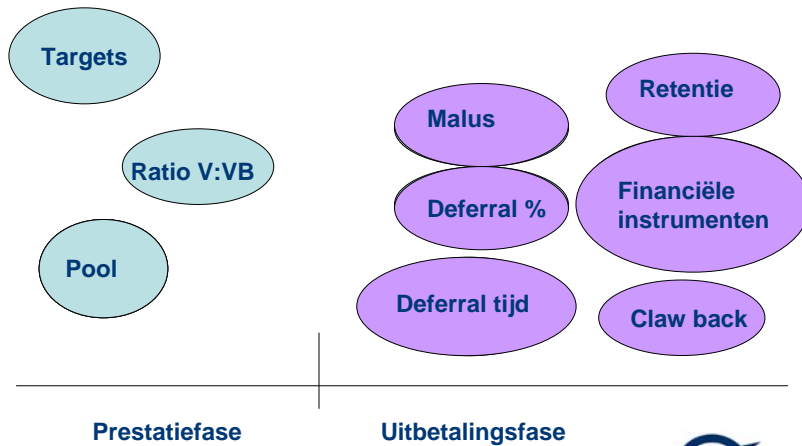
## Wat geldt voor de identified staff?

- Targets (prestatiecriteria) (Art. 10 RBB)
- Bedrijfscyclus en bedrijfsrisico's (Art. 11 RBB)
- Verhouding vast-variabel (Art. 15 RBB)
- Berekening omvang variabele beloning of pool (Art. 17 RBB)
- Uitkering in financiële instrumenten met retentie (Art. 18 RBB)
- Gespreide uitbetaling (Art. 19 RBB)
- Voorwaardelijke toekenning met herbeoordeling (Art. 19 + 20.1 RBB)
- Claw back (Art. 20.2 RBB)

22



## Risicobeheersing - instrumenten



23

## Ex ante – Vaststellen beloning Criteria targets

Prestatiecriteria zijn expliciet uitgewerkt en beschreven in beloningsbeleid

Kwantitatieve en kwalitatieve prestatiecriteria

- Financiële en niet-financiële criteria zijn uitgewerkt
- Vastlegging welk gewicht elk van beide categorieën heeft in de totaalbeoordeling

Prestatiecriteria op verschillende niveaus

- Uitwerken dat de medewerker met zijn prestaties invloed kan hebben op het behalen van de prestatiecriteria

24

## Ex ante – Vaststellen beloning Criteria targets

Prestatiecriteria gecorrigeerd voor risico's

- Vastlegging dat financiële prestatiecriteria voor risico's worden gecorrigeerd

Prestatiecriteria zijn gekoppeld aan strategie en lange termijn doelstellingen

25



## Ex ante – Vaststellen beloning Criteria beloning

Ratio variabele/vaste beloning

- Verhouding opnemen in beloningsbeleid

Risicocorrectie bij de berekening van de variabele beloningen

- Risicocorrectie: de totale som aan variabele beloning wordt vastgesteld
- Alle actuele en toekomstige risico's zijn meegenomen

Spreiding van prestatiebeoordeling en uitbetaling

- De spreiding is expliciet gekoppeld aan de business cyclus

26



## Ex ante – Vaststellen beloning Criteria pool

*Ex ante risk adjustment van de pool*

- De variabele beloningen zijn voor uitbetaling afgestemd op de genomen risico's, namelijk bij de vaststelling van de 'bonus pool'.

27



### Regeling beheerst beloningsbeleid

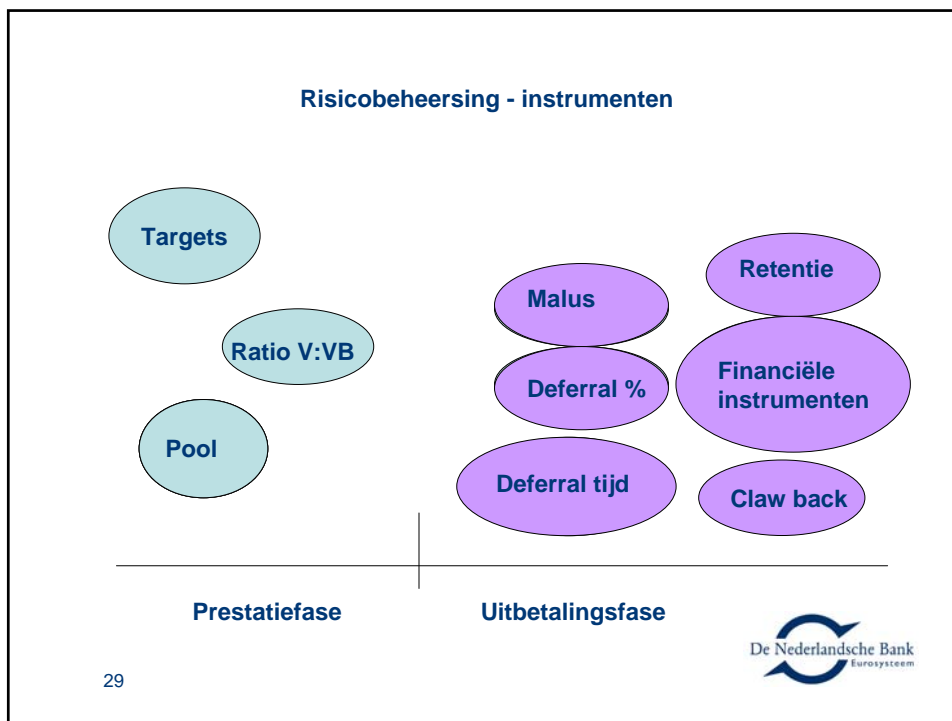
Achtergrond van de Regeling  
Inleiding onderzoek  
Governance  
Pauze  
Ex ante – Vaststellen beloning



Ex post – Uitbetaling

28





## Ex post – uitbetaling Begrippen

**Deferral:**  
Voorwaardelijke toekenning variabele beloning gedurende bepaalde periode

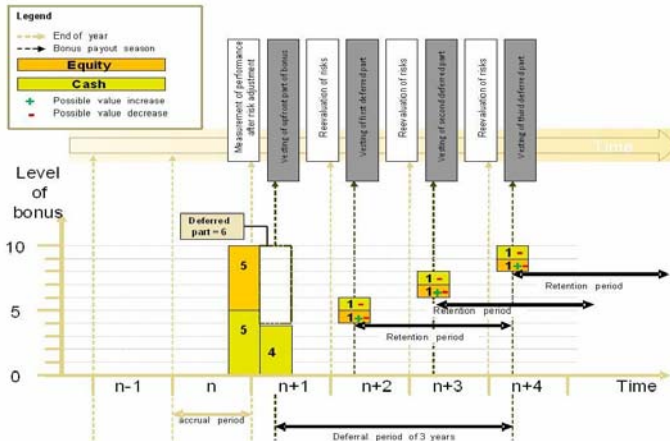
**Retentie:**  
Na deferral periode wordt de variabele beloning onvoorwaardelijk, maar beperkt eigendomsrecht

**Malus:**  
Voorwaardelijk toegekende variabele beloning neerwaarts aanpassen aan later gebleken risico's of prestaties.  
Bijstelling naar boven is NIET geoorloofd!

**Claw back:**  
Afspraak dat beloning in bepaalde situaties (fraude) terugbetaald zal worden.  
Ook van toepassing op onvoorwaardelijk toegekende beloning (itt malus).  
Alleen bij verkeerde informatie of fraude. Gericht op voorkomen manipulatie performance-gegevens

30

## Ex post – uitbetaling Schematische uitwerking



31

## Ex post – uitbetaling Uitgangspunten, do's en don'ts

- Artikelen 18, 19 en 20 RBB, aandachtspunten 30-40 en hoofdstuk 4.4 Guidelines
- Doel is lange termijn focus en relatie met lange termijn waarde creatie
- Don'ts:
  - hanteren drempelbedrag (proportionaliteit kan alleen tot neutralisatie leiden);
  - beloningen slechts uitstellen bij slechte resultaten (ipv naar beneden bijstellen);
  - dividend uitkeren over voorwaardelijk toegekende aandelen;
  - een deel van de voorwaardelijk toegekende aandelen direct laten verzilveren, zodat belasting over de aandelen kan worden betaald voordat de beloning onvoorwaardelijk is geworden.
- Do's:
  - letterlijk in beloningsbeleid opnemen dat bij lagere inkomsten en winsten de totale omvang van variabele beloningen ('pool') naar beneden wordt bijgesteld;
  - duidelijke malus en claw back principes en procedures opnemen in beloningsbeleid;
  - vastleggen dat bij een compliance issue de bonus naar beneden wordt bijgesteld.

32



## Ex post – uitbetaling Financiële instrumenten en retentie

Financiële instrumenten:

Variabele beloning: 50% cash - 50% aandelen / soortgelijke instrumenten

Retentie:

Minimaal 1 jaar onvoorwaardelijk toegekende financiële instrumenten zelf houden (voor de hoogste risicocategorie 2 jaar)

Neutraliseren met beroep op proportionaliteit mogelijk voor:

- instellingen die niet complex zijn, zonder beursnotering en zonder alternatieve financiële instrumenten voor aandelen of aan aandelen gelieerde variabele beloning,
- Identified Staff die een minder materiële invloed op het risico profiel van de onderneming hebben.

33



## Ex post – uitbetaling Deferral

- 60% onvoorwaardelijk, gelijk bij toekenning uitbetalen
- 40% voorwaardelijk, 3-5 jaar later uitbetalen (hoog bedrag 60% voorwaardelijk)

Neutraliseren met beroep op proportionaliteit mogelijk voor:

- instellingen die niet complex zijn,
- Identified Staff die een minder materiële invloed op het risico profiel van de onderneming hebben.

34



## Ex post – uitbetaling Herbeoordeling

- Over minimaal 3-5 jaar (in overeenstemming met bedrijfscyclus).
- Structureel proces voor herbeoordeling noodzakelijk – checks and balances (discretionaire bevoegdheid RvC is onvoldoende).
- Herbeoordeling op basis van oorspronkelijke criteria.
- Pas na herbeoordeling en eventuele aanpassing uitbetaling.
- Pro rata vesting : gelijkelijk verdelen over periode. Eerste vesting na 1 jaar.

Neutraliseren met beroep op proportionaliteit mogelijk voor:

- instellingen die niet complex zijn,
- Identified Staff die een minder materiele invloed op het risico profiel van de onderneming hebben.

35



## Rode draad

Ondernemingen proberen bestaande beloningsstructuren en beleidstukken aan te passen aan de Regeling.

Uit het onderzoek blijkt dat dit in veel gevallen niet tot een effectief resultaat leidt.

Tip: denk vanuit beheersing van risico's

36



## Vervolg onderzoek

- Mei 2012: controle bij reeds onderzochte ondernemingen (in lopend toezicht)
- Nieuw project: uitbreiding steekproef banken en verzekeraars

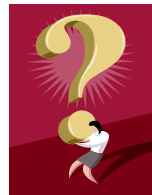
Bij toekennen beloningen over 2011 dient de Regeling in acht te zijn genomen

37



### Regeling beheerst beloningsbeleid

Achtergrond van de Regeling  
Inleiding onderzoek  
Governance  
Pauze  
Ex ante – Vaststellen beloning  
Ex post – Uitbetaling



### Vragen

38

